



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema: Organización

Subtema: La planeación estratégica en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en administración de empresas

Autores

Br: Leonardo Fabio López Aguirre

Br: Marlon Stangly Rivera Arauz

Br(a): Damaris del Carmen Torres Ríos

Tutora: Lic. Estela Quintero

Managua, abril del 2019

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la organización.....	4
1.1. Fundamentos de la organización .....	4
1.1.1. Concepto de la organización .....	4
1.1.2. Importancia de la organización .....	5
1.2. Procesos organizacionales .....	6
1.2.1. División del trabajo .....	6
1.2.2. Liderazgo .....	7
1.2.3. Comunicación .....	8
1.2.4. Motivación .....	8
1.2.5. Toma de decisiones .....	9
1.3. Relación de la organización y la planeación estratégica.....	10
1.3.1. Fases del proceso de la planeación estratégica en la organización .....	11
1.3.2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia .....	12
Capítulo dos: Generalidades de la planeación estratégica .....	14
2.1. Definición de la planeación estratégica.....	14
2.2. Evolución de la planeación estratégica.....	14
2.3. Importancia de la planeación estratégica.....	16

2.4. Propósitos de la planeación estratégica .....	17
2.4.1. Tipos de propósitos .....	18
2.5. Etapas de la planeación estratégica .....	19
2.5.1. La formulación de la estrategia .....	19
2.5.2. La implementación de la estrategia .....	20
2.5.3. La evaluación de la estrategia.....	21
2.6. Principios de la planeación estratégica.....	21
2.7. Planeación estratégica, táctica y operacional .....	23
2.7.1. Planeación estratégica .....	24
2.7.2. Planeación táctica .....	26
2.7.3. Planeación operativa.....	27
2.8. Ventajas al desarrollar estudios de planeación estratégica .....	28
2.9. Beneficios de la planeación estratégica.....	30
2.10. Limitaciones al realizar estudios de planeación estratégica .....	31
Capitulo tres: Proceso de la planeación estratégica.....	34
3.1. Declaración de la misión y visión.....	34
3.1.1. Desarrollo de la misión y visión .....	36
3.1.2. Importancia de la misión y visión .....	38
3.1.3. Características de la misión y visión .....	39
3.1.3.1 Una declaración de actitud .....	39
3.1.3.2. Orientación hacia el cliente.....	41
3.1.4. Componentes de la declaración de la misión .....	44
3.2. Análisis FODA .....	45
3.2.1. Identificación de las Fortalezas de la organización .....	46
3.2.2. Identificación de las debilidades de la organización .....	46

3.2.3. Identificación de las oportunidades de la organización .....	47
3.2.4. Identificando las amenazas de la organización .....	47
3.3. Evaluación externa .....	49
3.3.1. Fuerzas económicas .....	49
3.3.2. Fuerzas sociales, culturales .....	51
3.3.3. Fuerzas demográficas .....	52
3.3.4. Fuerzas ambientales .....	54
3.3.5. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	55
3.3.6. Fuerzas tecnológicas .....	56
3.3.7. Fuerzas competitivas .....	58
3.3.7.1. Programa de inteligencia competitiva .....	58
3.4. Evaluación interna: análisis competitivo (El modelo de las cinco fuerzas de Porter) .....	59
3.4.1. Primera fuerza: rivalidad entre empresas competidoras .....	60
3.4.1.1. Definición de rivalidad .....	61
3.4.1.2. Estructura competitiva de la industria .....	61
3.4.1.3. Demanda de la industria .....	61
3.4.1.4. Condiciones de los costos .....	62
3.4.1.5. Barreras para evitar la salida .....	62
3.4.2. Segunda fuerza: ingreso potencial de nuevos competidores. ....	63
3.4.2.1. Definición de competidores potenciales .....	64
3.4.2.2. Barreras de entrada .....	64
3.4.2.2.1. Economías de escala .....	65
3.4.2.2.2. Lealtad a la marca .....	65
3.4.2.2.3. Diferenciación de los productos .....	66

3.4.2.2.4. Requerimientos de capital.....	66
3.4.2.2.5. Ventajas absolutas en costos.....	66
3.4.2.2.6. Costos de cambiar para los clientes .....	67
3.4.2.2.7. Regulaciones legales o políticas públicas .....	67
3.4.2.2.8. Acceso a los canales de distribución .....	68
3.4.3. Tercera fuerza: desarrollo potencial de productos sustitutos .....	68
3.4.4.1. Factores que facilitan la presión de los productos sustitutos.....	68
3.4.4. Cuarta fuerza; capacidad de negociación de los proveedores.....	69
3.4.4.1. Definición de proveedores .....	69
3.4.4.2. Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los proveedores.....	70
3.4.5. Quinta fuerza: capacidad de negociación de los compradores .....	71
3.4.5.1. Definición de compradores .....	71
3.4.5.2. Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los compradores.....	71
3.5. Establecimiento de objetivos a largo plazo. ....	72
3.5.1. La naturaleza de los objetivos a largo plazo. ....	72
3.6. Generar estrategias alternativas y elegir las.....	73
3.7. Tipos de Estrategias .....	74
3.7.1. Estrategias de integración.....	75
3.7.2. Estrategias intensivas. ....	75
3.7.3. Estrategias de diversificación.....	76
3.7.4. Estrategias defensivas. ....	77
Conclusión.....	78
Bibliografía .....	79

## Dedicatoria

*Dedico este trabajo a Dios todo poderoso, quien, por su amor y misericordia, me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria para poder culminar esta etapa de mi vida. A mi madre Brisilda Arauz, quien ha sido el ser humano más importante en mi vida y siempre me brindó su apoyo incondicional, también a mi preciada abuela, Rosa Montenegro por su apoyo emocional indispensable, ya que sin su apoyo esto no sería posible. A mi familia y amistades, quienes fueron parte fundamental en mis decisiones y siempre creer en mí.*

---

*Marlon Stangly Rivera Arauz*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios y a mi familia que me dieron los ánimos para salir adelante con mis estudios, y también a alguien especial en mi vida como lo es Ana Vega mi pareja y esposa la cual me ha ayudado de gran manera a llegar hasta esta etapa de mi carrera, ella forma parte de este éxito académico, ya que fue la única persona que estuvo conmigo cuando ya había perdido las fuerzas y ánimos de seguir con mi carrera, así que le dedico este trabajo especialmente a ella, también a mi profesor Carlos Martínez que siempre creyó en mí desde la secundaria.*

---

*Leonardo Fabio López Aguirre*

*Dedico este trabajo documental a Dios por su infinito amor y bondad, quien me dio las fuerzas a seguir adelante durante el transcurso de mis estudios y la sabiduría de poder culminar esta gran etapa de mi vida. A mi madre Valentina Ríos, por su apoyo incondicional, quien ha sido el ser humano que siempre me dio palabras de ánimo de seguir adelante y creer en mí, ya que sin ella esto no hubiera sido posible. A familiares, amigos, maestros de la universidad y demás personas que de alguna manera influyeron en el desarrollo profesional de mi carrera.*

---

*Damaris Del Carmen Torres Ríos*

## Agradecimientos

*Agradecemos a Dios por la vida y su infinito Amor. Su bondad y misericordia nos permitió culminar esta etapa de nuestra vida y lograr optar al título de licenciatura en administración de empresas.*

*Agradecemos a nuestros padres por el apoyo brindado y a todos aquellos familiares quienes siempre nos dieron palabras de ánimo y nos impulsaron a salir adelante.*

*Le agradecemos a nuestra tutora Lic. Estela Quintero por el tiempo dedicado a nuestro trabajo documental.*

*Agradecemos a todas las personas que de alguna manera influyeron en nuestro desarrollo profesional, reconocemos el empeño y dedicación que dieron nuestros maestros de la universidad, gracias por compartir sus conocimientos a lo largo de este trayecto para nuestra preparación profesional.*

---

*Damaris Del Carmen Torres Ríos*

---

*Leonardo Fabio López Aguirre*

---

*Marlon Stangly Rivera Arauz*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

### Valoración docente

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

La suscrita Docente de Seminario de Graduación sobre el Tema: ORGANIZACIÓN, hace constar que los Bachilleres: Leonardo Fabio López Aguirre, carné #14-20250-0; Marlon Stangly Rivera Arauz, carné #13-21002-3; Damaris del Carmen Torres Ríos carné #14-20678-9; han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema: “LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES”, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 10 días del mes de mayo de 2019.

Atentamente,

---

**Lic. Estela del Carmen Quintero**  
Tutora: Seminario de Graduación

## Resumen

El presente documento es de carácter bibliográfico tiene como síntesis la organización como parte de la investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de la UNAN Managua y su subtema radica principalmente en la planeación estratégica en las organizaciones.

Se tiene como objetivo general analizar la planeación estratégica en las organizaciones mediante la teoría científica existente.

La base teórica que sustenta este informe hace énfasis en tres capítulos esenciales tales como las generalidades de la organización, generalidades de la planeación estratégica y el proceso de la planeación estratégica. Los elementos que la conforman son; sus tipos de estructuras, la importancia beneficios, ventajas y limitaciones al realizar un estudio de planeación estratégica entre otros.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basada en la organización y la planeación estratégica, así mismo el desarrollo del informe se realizó aplicando las normas APAS 6.

Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatorios, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

El presente documento es una investigación sobre la organización empresarial, fundamentos que la conforman, importancia y procesos organizacionales, está estructurado en tres capítulos esenciales donde se abordaran los aspectos organizacionales en función de la planeación estratégica.

La correcta implementación de planes estratégicos es importante para todas las empresas para tener una correcta coordinación en todas las actividades que se llevan a cabo, es posible aumentar la eficiencia y garantizar el buen funcionamiento de todas las áreas involucradas y permitir mayor rentabilidad en los procesos productivos.

Las funciones de la organización son consideradas de suma importancia para lograr de manera eficiente las actividades, por tal razón se convierte de forma necesaria conocer e implementar de forma efectiva el proceso organizativo y estratégico, debido a que es incidente en el desarrollo de las empresas.

El primer capítulo habla sobre las generalidades de la organización, y este aborda temas como fundamentos de la organización, concepto e importancia. Luego explica los procesos organizacionales tomando en cuenta factores claves como división del trabajo, comunicación, motivación y toma de decisiones. Por lo consiguiente hace énfasis en la relación de la organización y la planeación estratégica.

El segundo capítulo tiene como título las generalidades de la planeación estratégica dentro de este se podrá detallar los tipos de propósitos de la planeación estratégica, así como las etapas, principios y táctica operacional también se estudiará la planeación táctica, operativa y se detallaran las ventajas al desarrollar este estudio, así como los beneficios y limitaciones.

El tercer capítulo tiene como título proceso de la planeación estratégica y es en esta parte donde se analizan los siguientes factores como, declaración, desarrollo, importancia, características y componentes de la misión y visión. Aborda también el análisis FODA, fuerzas externas e internas y termina con los diferentes tipos de estrategias.

## Justificación

La investigación propuesta pretende dar a conocer la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones como un instrumento para cumplir sus objetivos, la cual permitirá identificar los factores que afectan a las empresas, ya que esta brindará información que se utilizará como herramienta para comprender el impacto que tiene el entorno.

La presente investigación documental tiene como énfasis servir como fuente de información a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse sobre la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones.

Desde un enfoque práctico el estudio moldea los resultados de información concreta, medible y analizable respecto a la situación de las organizaciones; sirviendo de referencia a quienes tengan interés de conocer la forma en que se lleva a cabo la evaluación, así mismo la realidad económica de una entidad y su capacidad de asumir las diferentes obligaciones que le permitan desarrollar su objeto social.

Desde el punto de vista metodológico dicha investigación presenta un método de investigación documental, este genera un conocimiento válido y confiable para otros estudios o investigaciones que podrían llevarse a cabo dentro del área de la planeación estratégica, y a la vez puede ser usada como marco teórico para un trabajo de campo.

## Objetivos

### Objetivo general

1. Analizar la planeación estratégica en las organizaciones mediante la teoría científica existente.

### Objetivos específicos

1. Destacar los aspectos teóricos que sustentan la dinámica empresarial.
2. Mencionar las generalidades de la planeación estratégica, beneficios y sus limitaciones.
3. Presentar los elementos que componen el proceso de la planeación estratégica.

## **Capítulo uno: Generalidades de la organización**

“La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas y las actividades, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.” (Ferrel, O. C; Hirt, G; Ramos, L; Adriaensens, M. y Flores, M. A., 2004, pág. 215).

### **1.1. Fundamentos de la organización**

Las organizaciones están constituidas de distintas maneras y deben definir la o las formas de trabajar y de conformar a su personal, es decir no solo es fundamental establecer los procesos técnicos de su organización, si no, además, en que forma deben trabajar, quienes la integran para llegar a los objetivos y misiones de las mismas.

Toda organización debe sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en que se dividirán, agruparan y coordinaran formalmente las tareas en el trabajo, a eso se refieren los procesos organizacionales. (Chiavenato, 2006, pág. 18).

#### **1.1.1. Concepto de la organización**

(Stoner F, A. J; Freeman, E. R y Gilbert Jr, R. D., 1996) Conceptualiza la organización como: “proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntos de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

Una organización tiene que estar conformada por varias personas para que esta pueda funcionar, a cada persona se le definen sus tareas las cuales deben ser sujetadas sucesivamente para que esta pueda tener un orden lógico y estructurado de manera que se involucre a toda la organización para trabajar de manera conjunta y así poder cumplir la misión y objetivos de la organización.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la Empresa. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuesta a actuar conjuntamente y
3. Desean obtener un objetivo común. (Chiavenato, 2006, pág. 20).

(Chiavenato, 2006, pág. 22) Plantea que: "La organización es la coordinación y delegación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente".

(David, 2003, pág. 133) Indica que: "El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién"

### **1.1.2. Importancia de la organización**

Los fundamentos básicos indican el grado de relevancia de la organización y determinan la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, así como la adaptabilidad de estos para con los cambios que se den en el entorno, todo esto con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, ayuda a delimitar funciones y responsabilidades. (Stoner F, A. J; Freeman, E. R y Gilbert Jr, R. D., 1996, pág. 35).

## **1.2. Procesos organizacionales**

Los procesos organizacionales son un conjunto de pasos parcialmente ordenados para alcanzar un objetivo dentro de la organización. La transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito certero de lograr estos objetivos que son derivados de la responsabilidad del encargado del proceso. (Chiavenato, 2006, pág. 22).

Dentro de los procesos organizacionales se pueden encontrar aquellos que son más significativos, o sea los que influyen de manera más evidente en los empleados.

### **1.2.1. División del trabajo**

(Munsh Galindo, 2011, pág. 55) Define a la división del trabajo como: “La separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión de, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo”.

(Chiavenato, 2006) La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando, que sea posible asignarlas al personal con el que se cuenta, y estableciendo normas de actuación con el propósito de mantener uniformidad en las decisiones.

### **1.2.2. Liderazgo**

(Wolman, 1984) lo define como las “casualidades de personalidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.”

(Stoner F, A. J; Freeman, E. R y Gilbert Jr, R. D., 1996) hay dos características principales que se deben sumar para que una persona desarrolle capacidad de liderazgo: poder, autoridad, los cuales lo definen a continuación:

El poder es cualquier atributo distinto o rasgo diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera. También se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones.

Poder: el poder puede venir de varias fuentes denominadas, “Fuentes del poder”

1. Poder coercitivo: se basa en la amenaza, en las sanciones, la frustración y el control. Es el poder fundado en el miedo.
2. Poder de recompensa: es lo contrario al poder coercitivo, ya que una persona cumple los deseos de otra, porque le resulta beneficioso; por lo tanto, quien puede distribuir recompensas que otros ven como valiosas tendrá poder sobre ellos.
3. Poder legítimo: representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.
4. Poder de experto: el conocimiento, la experiencia, la habilidad especial o el conocimiento específico sobre un tema, crean el poder de experto.
5. Poder referente: el poder referente surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona. (Ward, 2001, págs. 114-120).

Autoridad: para (Robbins, 2004, pág. 429) la autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten.

Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales, se colocan en una cadena de mandos se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

### **1.2.3. Comunicación**

Antes de definir claramente lo que significa el término “comunicación” se presenta un ejemplo citado en el libro de (Robbins, 2004, pág. 282) “Comportamiento Organizacional” que muestra las graves consecuencias de una mala comunicación.

“El peor desastre de la historia de la aviación ocurrió en 1977, en la brumosa Tenerife de las Islas Canarias. El capitán del vuelo de KLM pensó que el controlador del tráfico aéreo le daba vía libre para despegar, pero en realidad quería darle instrucciones de salida. El idioma en que hablaban el capitán holandés y el controlador español era inglés, pero se produjo una confusión por los acentos marcados y una terminología incorrecta. El Boeing 747 de KLM golpeo a un 747 de Pan Am con toda la fuerza de los motores. Murieron 583 personas”.

Las investigaciones indican que una mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas.

La comunicación se ha definido como “el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales”. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor.

### **1.2.4. Motivación**

Según (Koontz, H. y Weihrich, H., 2004) acordaron que implica una serie amplia de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y esfuerzos similares. Esto quiere decir que los administradores motivan a sus subalternos, con la finalidad de realizar cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducir a los subordinados de actuar de una forma determinada.

La motivación como un estado interno de un individuo que lo hace comportarse de una forma que asegure el logro de algún objetivo. Esto quiere decir que la motivación explica porque las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan a sus líderes o sus gerentes, el comportamiento de los miembros de la organización influye en el comportamiento y reflejarlo en los objetivos de la organización. El resultado de los miembros de la organización, es la influencia en que dicho comportamiento es una clave del administrador para incrementar la productividad de la empresa. (Chiavenato, 2006, pág. 120).

### **1.2.5. Toma de decisiones**

(Chiavenato, 2006) “La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”

Como lo detalla (Robbins, 2004) en su libro “Comportamiento organizacional”, es importante saber que el que toma decisiones óptimas requiere de racionamiento, es decir elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones las cuales son:

Pasos en el proceso de la toma de decisiones

1. Determinar el problema
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar peso a los criterios.
4. Desarrollar todas las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.
7. Implantación de la alternativa.
8. Evaluación de la efectividad de la decisión.

### **1.3. Relación de la organización y la planeación estratégica**

En el ámbito empresarial, de organizaciones y sistemas, considerándolo como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que se tengan claros los objetivos, para definir un programa de acciones a realizar de esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

La planeación se requiere dentro de la organización para obtener un objetivo determinado dentro de la misma, en el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente por lo tanto la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. (David, 2011, págs. 120-125).

A medida que las organizaciones evolucionan, la planeación estratégica forma parte del proceso evolutivo por ende existe una relación muy estrecha entre la planeación estratégica y la organización. Para que exista una organización eficaz es frecuente la planeación, cada plan abarca áreas de la estructura organizada, por ello la esencia de la planeación estratégica se encuentra diversificada en toda la organización. (David, 2003, págs. 130-132).

(David, 2003, pág. 133) Indica que: “El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa quién hace qué y quién le reporta a quién”.

Según (Steiner, 1998) la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control.

Como elemento importante de las funciones administrativas, un buen gerente, planea estratégicamente, como siguiente paso la ejecuta y subsecuente realiza la evaluación sobre resultados, para crear estrategias de mejoramiento con respecto a los resultados obtenidos.

La relación entre la planeación estratégica y la organización, se basa en que ambas funciones realicen un proceso retroalimentario, es decir la organización se apoya en la planeación, y la organización le brinda todos los recursos necesarios para realizar una debida planeación.

Dentro de los elementos que le brindan la organización a la planeación, se establecen objetivos, metas, propósitos, políticas y todas las directrices que le oriente al empresario, un punto de referencia para elaborar planes concretos y concisos y cumplir objetivos organizacionales. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

### **1.3.1. Fases del proceso de la planeación estratégica en la organización**

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se va a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

(David, 2003, pág. 45) informa que: “La planeación estratégica hace que la organización sea proactiva, porque esta prevé situaciones futuras, orientando a las organizaciones a una mejor toma de decisión”.

La planeación estratégica es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe planear estratégicamente y participar activamente en la ejecución de la planeación, sin embargo, desde el punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. Se dice que es proactiva porque esta analiza y ve más allá del presente para estar preparada para cualquier situación y así responder estratégicamente y que esta situación no afecte a la empresa. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia y
3. Evaluación de la estrategia. (David, 2011, págs. 145-150).

Las etapas del de la planeación estratégica antes mencionadas se abordarán con mayor profundidad en el capítulo dos.

### **1.3.2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia**

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso.

Esta etapa consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr.

Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998, pág. 58).

(David, 2003, pág. 13) Dice que los objetivos se definen como: “Los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año”

## **Capítulo dos: Generalidades de la planeación estratégica**

(David, 2003) “La planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”

### **2.1. Definición de la planeación estratégica**

(Sallenave, 1991, pág. 9) Afirma que “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Según (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998, pág. 5) considera que la “planeación estratégica es un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

De acuerdo a (Acle Tomasini, 1990) “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”

### **2.2. Evolución de la planeación estratégica**

Aníbal Barca, fue un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida, que se destacó por sus campañas contra los Romanos; este considerado uno de los líderes militares más importantes de la historia por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla.

Cuando el planeaba conquistar Roma el inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von "Neuman" y Oskar Morgenstern en su obra "La teoría del juego". La teoría de juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar las estrategias óptimas, así como el comportamiento previsto y observado de individuos en juegos, ésta se formalizó por primera vez a partir de los trabajos de estos dos matemáticos antes y durante la guerra fría, debido sobre todo a sus aplicaciones a la estrategia militar, "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fiados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro “La sociedad post – capitalista”, en el que se destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad.

En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Para Drucker, pues, las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. (Mintzberg , 1995, págs. 3-5).

### **2.3. Importancia de la planeación estratégica**

(David, 2011) “La importancia de la planeación estratégica es indudablemente relevante dentro de las organizaciones, los gerentes y los directivos, en base a esta herramienta pueden darse cuenta o saber con cierta posibilidad, donde o en qué posición están o estarán en el futuro, en función de las tareas que realizan en la actualidad”

La planeación estratégica permite la apreciación clara de poder implementar un sistema de comunicación en las empresas, donde todos los miembros interactúan en función de cumplir los objetivos establecidos; permite a los directivos empresariales, obtener estrategias producto del análisis exhaustivo de cada una de las variables y componentes que integran el plan estratégico. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

Es clara cuál es su importancia, no ir a la deriva, para que “alguien” tome el rumbo. La planeación estratégica, consiste en la tarea de trazar los posibles caminos a seguir denominados “plan” con el fin de llegar a una situación deseada “objetivo” en un plazo determinado “horizonte”, siempre partiendo de la actualidad “base”.

Involucran cinco elementos sustanciales para la realización de la planeación estratégica. El “alguien” se define como la persona líder, capaz de mantener el equilibrio del rumbo de la empresa, el “plan” es un material que arroja información pre visualizada sobre acontecimientos que envolverán a la empresa, el “objetivo” es la finalidad que desean obtener a través del desarrollo del plan, manejado por ese alguien; el “horizonte” es el límite de trabajo y desarrollo que maneja el alguien, es la perspectiva defunción a través del tiempo; y la “base” es la plataforma de conocimientos que la empresa representa, esta base tiene la función de mantener la información para no perder estribos a través del tiempo.

La planeación estratégica comprende en la estructura organizativa a todo el talento humano posible, de tal forma es importante porque facilita la comunicación tanto ascendente como descendente dentro de la organización, de tal manera manipula información que se utilizara en el proceso de toma de decisiones.

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (Ferrel, O. C; Hirt, G; Ramos, L; Adriaensens, M. y Flores, M. A., 2004).

#### **2.4. Propósitos de la planeación estratégica**

De acuerdo con (David, 2011) “La planeación se inicia a partir de la definición de los propósitos, estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, la naturaleza y carácter de cualquier organización”

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

1. Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.
2. Son genéricos o cualitativos porque no se expresan en términos numéricos.
3. Son permanentes porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización
4. Son semi – permanentes porque pueden abarcar un periodo determinado.

Los propósitos son la razón de la existencia de la organización, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro. Estos pueden definir el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

#### **2.4.1. Tipos de propósitos**

Los propósitos de la planeación estratégica fundamentan acciones y posiciones que permitan trabajar conjuntamente en una organización.

1. Propósito de proyectar: establecido para darle a la organización un horizonte y anteponer situaciones que pongan en peligro a la organización.
2. Alcance enfocado a la organización: es la determinación de manipular a la organización, de tal forma que involucre los elementos sustanciales de la organización.
3. Propósito de crear competitividad: de acuerdo con la eficiencia del sistema de planeación estratégica, brindara a la organización una ventaja sobre otras empresas. Atribuirle un valor agregado al giro de la organización.

4. Intención de mejorar: a la medida que las organizaciones abarquen sus estrategias, a esta medida mejoraran en cada aspecto de la planeación siguiente.
5. Propósito de control: la planeación implica involucrar elementos administrativos que requieren total y estricta supervisión.
6. Ayudar a la toma de decisiones: la planeación proveerá y brindará toda la información necesaria para ayudar a los dirigentes a tomar decisiones acertadas.
7. Propósito de aprendizaje: la planeación suministra información que ayuda al crecimiento de la organización, y de tal manera maneja información interna y externa que facilita el estudio general de las empresas. (Mintzberg , 1995).

## **2.5. Etapas de la planeación estratégica**

Según (David, 2003) en el proceso de planificación estratégica existe un modelo integral de dirección estratégica que puede desarrollarse en tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

### **2.5.1. La formulación de la estrategia**

Incluye la creación de una visión y misión. La identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alterativas y la elección de la estrategia específica a seguir.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.

Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implementación.

### **2.5.2. La implementación de la estrategia**

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que ejecuten las estrategias formuladas.

La implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implementación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la planeación estratégica. La implementación estratégica significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.

Considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la planificación estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implementar no tienen utilidad.

Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?” y “¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo?”. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

### **2.5.3. La evaluación de la estrategia**

Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esa información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen. (David, 2003).

### **2.6. Principios de la planeación estratégica**

Los principios son una enunciación o acción a través de las cuales resulta un conjunto de consecuencias, se caracterizan por ser absolutos en sus requerimientos, su universalidad de su validez y la inmutabilidad de su contenido. Los principios son firmes en su temática, no se desvían ni cambian en su forma o naturaleza de ser.

Uno de los principios fundamentales es aquel que señala que una teoría jamás podrá comprobarse y tenerse como absoluta verdadera. Sin embargo, si se puede declarar una teoría como absolutamente falsa si se resiste a las pruebas. De modo similar es imposible demostrar como conclusión que una estrategia específica de negocios es óptima o incluso garantizar que funcionará, no obstante, es pertinente someterla a prueba para garantizar sus omisiones principales. (Mintzberg , 1995).

(Mintzberg , 1995) Presenta los siguientes principios de la planeación estratégica:

1. Consistencia: la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
2. Consonancia: la estrategia deberá presentar una responsabilidad puesta adaptativa, al medio ambiente externo, así como los cambios relevantes que ocurren.
3. Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación con la prioridad de la ventaja competitiva.
4. Factibilidad: la estrategia no deberá agotar los recursos y tampoco generar problemas irresolubles.

Los procedimientos involucrados anteriormente, gestionan y regulan la planeación estratégica, a través de estos principios la planeación maneja y se ajusta a ella. Cada empresa debe tener estos principios para no desviarse de sus objetivos y que la planeación no pierda la objetividad de sus hechos.

La estrategia que no logre satisfacer uno o más de estos criterios, resultará más que sospechosa, pues no será capaz de desempeñar una o varias de las funciones claves para la supervivencia de la empresa. La experiencia previa de un ámbito específico de la industria o de algún otro campo, le permitirá al analista agudizar estos criterios, así como añadir otros que sean adecuados para resolver las complicaciones que se presenten.

La buena formulación de estrategias debe acaparar estos principios, si no fuese así, la formulación e implementación de estrategias no sería lo suficientemente conveniente para una organización. Estos criterios buscan una satisfacción plena en cuanto al desarrollo de estrategias. Para ello el líder empresarial deberá declinar aspectos pocos relevantes de la formulación de estrategias. Así como motivar a los aspectos debidamente planteados.

Los principios de la planeación estratégica tienen como fin afianzar a las organizaciones de manera conjunta, a través de herramientas y actividades que dependen del desempeño de los involucrados, de igual manera tienen como objetivo que sus propósitos sean debidamente estudiados, aplicados y cumplidos por toda la organización. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

## **2.7. Planeación estratégica, táctica y operacional**

La planeación estratégica se divide en tres estilos de planeación, cada una con un nivel de respuesta en un tiempo determinado, sean cortos o largo. Cada plan tiene propósitos establecidos para su debido cumplimiento. Los estilos de planes le permiten a la organización, organizar y controlar de manera eficiente cada área y departamento de la empresa, es común que las empresas se dividan las tareas para lograr los objetivos, alcanzarlos y determinar el nivel de eficacia de la realización de los planes.

Cada plan conlleva actividades para su debida realización, a su vez tareas que le orienten y guíen que pasos hacer para lograr los propósitos. Una empresa debe saber dividir los planes, de tal forma que operen todo de manera conjunta y eficiente. (David, 2011).

Tabla nº 1. Presentación de planes

Alcance	Niveles	Tipo de planeación	Objeto
Largo plazo	Institucional	Estratégico	Elaboración del mapa ambiental para su debida evaluación, los elementos evaluativos son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Mediano plazo	Intermedio	Táctico	Implementación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operativo	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operativos en cada área de trabajo.

Fuente: (David, 2011).

### 2.7.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica se encarga de realizar una guía para su correcta aplicación, estudia a la organización a nivel externo e interno, mediante diferentes métodos de estudios respectivamente. Analiza a la organización de manera general, estableciendo métodos a seguir para su debido estudio y estableciendo normas a seguir para el control y evaluación de la estructura orgánica.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales, que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (Koontz, H. y Weihrich, H., 2004).

La planeación estratégica permite determinar los propósitos principales de una organización, que generalmente se fundamenta en una visión a largo plazo, implica considerar las oportunidades y problemas en el ambiente junto con las fortalezas y las limitaciones de la organización.

La planeación estratégica, está diseñada para diagnosticar las fuerzas internas de las empresas, y de igual forma el contexto externo, para garantizar y precisar, todos los aspectos que cubren interna y externamente a la organización. (Ferrel, O. C; Hirt, G; Ramos, L; Adriaensens, M. y Flores, M. A., 2004).

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo que debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que este se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (Steiner, 1998).

(Mintzberg , 1995), define las características de la planeación estratégica dentro de una organización de la siguiente manera:

1. Incluye a la empresa en su totalidad y abarca todos sus recursos.
2. Es original en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
3. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
4. Establece un marco de referencia general para toda la organización
5. Se maneja información fundamentalmente externa.
6. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación a los otros tipos de planes.
7. Normalmente cubre amplios periodos.
8. No define lineamientos detallados.
9. Su parámetro principal es la efectividad.

La planeación estratégica se determina por ser una actividad recurrente de las empresas, caracterizada por crear acciones por medio de las cuales se logran todos los propósitos de las organizaciones. (David, 2011).

### **2.7.2. Planeación táctica**

Según (Chiavenato, 2006, pág. 27) la planeación táctica “es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, buscar brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organizan a través de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. (Mintzberg , 1995, pág. 18).

La diferencia entre ambas consiste en elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

La planeación táctica está caracterizada por ser un proceso constante y sistemático dentro de las empresas a nivel departamental, este tipo de planes se preocupa por la racionalización al momento de tomar decisiones, ya que establecidos y diseñados en particular estos tipos de planes sirve de orientación a nivel jerárquico. Acapara un segmento importante de la estructura orgánica, pero no en su totalidad.

La planeación táctica, está encargada de la revisión constante de las tareas orientadas, para prevenir situaciones en donde las empresas no puedan controlar los hechos. (Acle Tomasini, 1990).

(David, 2011) Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

1. Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
2. Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel intermedio.
3. Se maneja información externa e interna.
4. Está orientada hacia la coordinación de recursos
5. Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

### **2.7.3. Planeación operativa**

Según (Chiavenato, 2006) “El nivel operacional funciona dentro del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el qué hacer y por cómo hacer. Se refiere de manera específica de las tareas y obligaciones a nivel operacional”

La planeación operativa gestiona y funciona como patrón principal del área de operaciones de las industrias, son planes a cortos plazos, pero importantes en su función y debido cumplimiento. Los planes operativos constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque atienden su aplicación a corto plazo. Se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación.

Este tipo de planes tiene una vida útil momentánea, su existencia se da al organizar a las empresas por cortos plazos de tiempo, son las tareas de las cuales el nivel operativo es el actor principal de ellos. Los trabajadores, obreros, jornaleros, colaboradores. Todos ellos forman parte de estos planes, es una forma de control interno rápido y eficaz. El nivel operativo garantiza el debido cumplimiento del área operativa de la empresa, controla al personal productivo y garantiza el orden de las tareas y secuencia de su control. (Mintzberg , 1995).

(David, 2003) “La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.”

(David, 2011) Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

1. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica
2. Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
3. Trata con actividades normalmente programables.
4. Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
5. Normalmente cubre periodos reducidos.
6. Su parámetro principal es de la eficiencia

## **2.8. Ventajas al desarrollar estudios de planeación estratégica**

La planeación estratégica presenta las siguientes ventajas dentro de una organización:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones
9. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
10. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
11. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión (Steiner, 1998).

Normalmente la idea o filosofía del empresario está en minimizar los costos y maximizar las ganancias, la planeación estratégica tiene la ventaja de instruir al directivo como utilizar los recursos de manera eficiente, evitando despilfarros innecesarios, la planeación ayuda a minimizar y reducir estos eventos pocos favorables para la empresa, esto puede ser mediante la revisión de procesos, manuales de procedimientos, manuales de funciones entre otros, de tal forma que actúan en función de prevenir a las organizaciones de una manera que se puedan garantizar la disminución de riesgo que se presente en un determinado tiempo.

Al desarrollar un plan estratégico hace de los involucrados de la organización, personas con visión de futuro. Elementos que piensan en el desarrollo y eficaz cumplimiento de los objetivos de la empresa, proporcionando un elemento base para ser tomado en cuenta a la hora de emprender acciones de decisiones de la empresa, lo cual será un aporte para tomar decisiones bajo condiciones de certeza, aprovechando al máximo los recursos y elementos que estén al alcance y entorno de la organización, de tal forma que la organización contara con elemento metodológico, lo cual erradicará lo espontáneo y mecánico en las actividades. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

## **2.9. Beneficios de la planeación estratégica**

(David, 2003) indica los siguientes beneficios de la planeación estratégica:

1. Exige un proceso sistemático de recolección y análisis de información acerca del entorno, lo que mejora significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización.
2. Clarifica la visión, la orienta y define el rumbo futuro de la organización proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
3. Coordina y unifica los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización entorno a un conjunto de objetivos previamente consensuados.
4. Establece una base para la medición del progreso y los resultados de la organización y sus intervenciones.
5. Facilita el compromiso del grupo de personas implicadas en el plan

Es deber de los gerentes aprovechar al máximo cada beneficio de la planeación estratégica, al momento de tener los beneficios, en el instante idóneo para beneficiarse de él. Puede ser que los beneficios no se presenten de una sola vez, sino que en cada etapa de la planeación aparezcan.

## **2.10. Limitaciones al realizar estudios de planeación estratégica**

(Koontz, H. y Weihrich, H., 2004) Las restricciones que presenta la planeación estratégica se manifiestan de forma natural. No hay por qué temerles, estas orientan a la organización a situaciones limitantes en donde qué hacer y hasta donde hacerlos son las cuestiones a seguir.

(David, 2011) Las limitaciones de la planeación estratégica incorporan elementos a través de las cuales los gerentes, preparan sus supuestos para trabajar de manera conjunta, pero en algunos casos se presentan situaciones poco favorecedoras.

(Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998) plantea las siguientes limitantes:

1. El medio ambiente puede resultar diferente a lo esperado: pronosticar no es una ciencia exacta; por ende, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas puedan fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.
2. Resistencia interna: en varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que esta sea efectiva. En algunas organizaciones, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

3. La planeación es cara: para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.
4. Crisis momentáneas: la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina, si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendrá que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares. Planear es difícil. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creativa y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.
5. Los planes concluidos limitan las opciones: los planes presentan obligaciones o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes.
6. Limitaciones impuestas: los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directivos aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

Cuando se habla de planeación estratégica no es conveniente hablar de desventajas, sino esto se traduce a limitaciones, las limitaciones las cuales se ven sometidos los procesos de elaboración de un plan estratégico normalmente son evidentes y significativos, aunque se pueden tomar criterios para hablar de este aspecto, como son la diferencia entre una empresa grande y una empresa pequeña, normalmente la empresa pequeña a pesar de la advertencia de la importancia acerca de la elaboración de este, muchas no cuentan con ellos, esto puede ser por los criterios mencionados anteriormente como pueden ser los costos que se incurren, aunque en las organizaciones grandes, algunas veces los empleados se les hace difícil aceptar cambiar sus tareas mecánicas rudimentarias por otros tipos de planes. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998).

La planeación estratégica implica inversión, se desembolsa capital lo que debe ser bien aprovechado por los empleados y directivos de la organización, esto requiere del empeño y dedicación, ya que si se hace el esfuerzo de llevar a cabo la realización de una planeación estratégica es muy importante la de este, frecuentemente los consultores especialistas en esta materia cuando participan en la elaboración de una planeación estratégica hacen referencia e hincapié a la debida implementación, de las estrategias o alternativas más viables seleccionadas en el transcurso del plan tratando de llevar a cabo el proceso completo.

A medida que transcurre el tiempo, las situaciones pueden variar de acuerdo a lo esperado. Por esa razón se deben de tener planes adicionales además del que está en ejecución, para enmendar las situaciones que se salgan de las manos. Las tenacidades que puedan llegar a presentar este proceso no debe verse como un retraso, el hecho de asumir responsabilidades y mejorar continuamente disminuirán en gran medida este tipo de resistencias. La planeación requiere de una gran cantidad de tiempo, materiales y personas eficientes para su debida implementación. (David, 2011).

## Capítulo tres: Proceso de la planeación estratégica

(David, 2003, pág. 50) “La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la misión y la visión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.”

### 3.1. Declaración de la misión y visión

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 13).

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa: una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. (Wheleen, T. L. y Hunger, J. , 2007).

King y Cleland citados recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización. (David, 2011, págs. 47-48).

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la "imagen general" con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.

La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. (Hill, C. y Gareth, J., 2009, pág. 19).

### **3.1.1. Desarrollo de la misión y visión**

En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Una misión bien diseñada no se debe confundirse con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que se ofrece al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. (Cruz, 2007, págs. 30-31).

Uno de los aspectos más importantes y a menudo uno de los más difíciles del proceso de la planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión. La declaración de misión es la oportunidad para crear una imagen impactante de las organizaciones para que el resto del mundo la vea. (Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J, 1998, pág. 90).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface. Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 22).

A su vez, es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación se genera compromiso con la organización.

Pasos:

1. Elegir varios elementos de la misión y pedir a los gerentes que los lean.
2. Pedir que preparen una declaración de misión para su propia organización (área).
3. Un facilitador o un comité de gerentes se encargan de fusionar estas declaraciones en un único documento.
4. Realizar las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, revisar en una junta o comité.

Es importante tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, incluyendo empleados y grupos de interés externo de la empresa. Determinadas empresas buscan la mejor manera para transmitir la misión establecida. (Acle Tomasini, 1990).

(David, 2011, pág. 33) Afirma que una declaración de misión debería:

1. Ser específica como para que pueda repercutir en el comportamiento de las personas que trabajan en todas las áreas de la organización.
2. Reflejar las capacidades distintivas de la organización, de manera tal que puedan identificarse, de forma objetiva, los puntos fuertes y débiles de la empresa.
3. Ser realista.
4. Ser flexible.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva y concisa para:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía.
2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
3. Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
4. Otorgar a la compañía su identidad propia (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 27).

### **3.1.2. Importancia de la misión y visión**

La importancia de definir con claridad y exactitud la misión y visión, en el mundo de los negocios, surge en la década de los 70, con el auge de la planeación estratégica, como la mejor herramienta de supervivencia y crecimiento, en mercados que se abrían a la competencia mundial, cada vez más feroz y agresiva, en la cual, se triunfa o muere (Bernal, 2001, pág. 51).

Para ser un emprendedor o empresario, debes tener clara cuál es la misión, visión y valores de tu empresa para hacer crecer un negocio y llevarlo al éxito. La importancia de saber desarrollar correctamente la visión y misión es fundamental pues estas ayudarán a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que quieres se quiere ser. (Lavado, 2014, pág. 1).

La misión y la visión son elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional de una empresa. La mayoría de empresas establecidas desarrollan las declaraciones de misión y de visión de su organización, que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. Entonces, la empresa desarrolla planes estratégicos y tácticos para alcanzar dichos objetivos. (Kokemuller, 2002).

### **3.1.3. Características de la misión y visión**

Una declaración de misión es eficaz si despierta sentimientos y emociones positivas sobre la organización; si inspira y motiva a los miembros a tomar una acción. Por otra parte, “una declaración de misión es eficaz si genera la impresión de que la empresa es exitosa y que sabe hacia dónde va y, por eso, merece apoyo, tiempo e inversión”.

La misión refleja juicios sobre tendencias y estrategias de crecimiento futuras basadas en análisis proyectados. Una misión de negocio debería proporcionar criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas. Una declaración de misión clara proporciona una base para la generación y selección de opciones estratégicas.

Una declaración de misión permite tener un horizonte sobre el cual guiar a las organizaciones. Así mismo, “la declaración de misión debería ser dinámica en la orientación, y permitir elaborar juicios sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras, así como sobre la que parezcan menos prometedoras”.

Una definición clara de misión permitirá establecer que es y hacia dónde se dirige la organización, propiciará cuantificar sus logros y proporcionará a los usuarios la información necesaria de la organización que la hace diferente de las otras. Es un buen punto para que los participantes conozcan la organización e identifiquen su papel en ella, pues exige precisión al definir la naturaleza del negocio. (Díaz, 2005, págs. 96-100).

#### **3.1.3.1 Una declaración de actitud**

La declaración de la misión y visión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones.

La primera es que una correcta declaración de la misión y visión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya algunas de las alternativas estratégicas, podría ser disfuncional.

La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las partes interesadas, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía y, al mismo tiempo, atraerlos. Por lo tanto, la declaración de misión debe ser conciliatoria. Por partes interesadas se refiere a los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientalistas y el público en general.

Los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias de una empresa; no obstante, sus exigencias y preocupaciones varían y a menudo entran en conflicto. Las exigencias para cualquier empresa pueden contarse literalmente por miles, y suelen incluir aire limpio, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades profesionales, equidad de oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, agua limpia y servicios a la comunidad.

No todas las exigencias de las partes interesadas en una organización pueden ser atendidas con el mismo énfasis. Una declaración de misión efectiva indica la atención relativa que la organización dedicará a cumplir con las demandas de los diversos grupos de interés.

Existen beneficios de contar con una misión y visión claras, entre ellos están los siguientes:

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.

5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados. (David, 2003, págs. 49-50).

### **3.1.3.2. Orientación hacia el cliente**

Una correcta declaración de misión describe no solo el propósito de la organización, sino también quienes son sus clientes, productos o servicios, filosofía y tecnología básica. Las declaraciones de misión efectivas reflejan las expectativas de los clientes.

En vez de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado para él, la filosofía operacional de las empresas debe consistir en identificar las necesidades de los clientes y luego proveer un producto o servicio que las satisfaga.

Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

1. No ofrezcan cosas.
2. No ofrezcan ropa. Ofrezcan una apariencia atractiva.
3. No ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.
4. No ofrezcan una casa. Ofrezcanme seguridad, comodidad y un lugar que sea limpio y feliz.
5. No ofrezcan muebles. Ofrezcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.
6. No obstante, “la orientación al cliente es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos)” (David, 2003, p.51).

Cuando se está orientado al cliente se deben cumplir estos 3 requisitos:

1. Conocer las cualidades de los productos y servicios de la empresa.
2. Detectar las necesidades y las prioridades de los clientes, buscando la mejor opción para satisfacerlas.
3. Comunicar a los clientes los beneficios que se le aportan (reducción de costes, aumento de ingresos, mejora organizativa, entre otros.) y medir su satisfacción.

Son muchos los factores de los que depende la orientación al cliente (gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de cliente), sin embargo, la más importante con diferencia es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa. Si el equipo humano no se pone en la piel de los clientes y tiene esa actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades, no se podrá decir que se está orientado al cliente. (Gimenez, 2013, pág. 2)

En cambio, “la orientación al cliente plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo a través, del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables. (Lavado, 2014, pág. 3).

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. (Puentes, 2014, pág. 3).

Para que una empresa esté orientada al cliente, tendrá que incluir varias medidas:

1. Definir un plan: en la elaboración del plan es primordial encontrar y analizar las necesidades de los clientes, para poder aportar valor para ellos. También se debe crear un plan de adopción, que permita una definición de procesos y tareas de forma vertical en la empresa.
2. Apoyo de los directivos: una cultura de orientación al cliente debe inculcarse desde los puestos de responsabilidad. Sin un apoyo de la directiva y los mandos responsables será una tarea imposible de llevar a cabo.
3. Crear un buen ambiente, para el empleado: si se crea un ambiente laboral de calidad y se ofrece un trato basado en el respeto de los empleados, dónde además se les otorgue un grado de responsabilidad, se conseguirá empleados más productivos, eficaces y eficientes.
4. Premiar a los empleados orientados al cliente: para motivar a los trabajadores, premiar a los empleados que se muestren comprometidos con los clientes.
5. Selección y formación de personal: es lógico que, si se quiere lograr una empresa orientada al cliente, será necesaria una apuesta clara por la formación de los empleados, en esta disciplina. Además, será imprescindible, cambiar la política de selección de personal, para que las nuevas incorporaciones, sea de profesionales más centrados en el cliente.

Con estas medidas para conseguir una orientación de la empresa hacia el cliente, se logrará que los clientes, sean más leales, estén más satisfechos, tengan una mayor repetición de compra y ofrezcan buenas referencias de la empresa. (Espinoza, 2013, págs. 5-9).

### 3.1.4. Componentes de la declaración de la misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes, ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica.

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Auto concepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? (David, 2003, págs. 45-48).

La declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características:

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.

6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable. (David, 2011, pág. 51).

### **3.2. Análisis FODA**

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés SWOT: Strengths, weaknesses, oportunities, threast). (Mintzberg , 1995, pág. 25).

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas.

De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, págs. 100-101).

Se entiende por matriz FODA la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

Una oportunidad es la posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir en ausencia de las acciones adecuadas a una merma del atractivo de ese mercado. Una fortaleza es un punto fuerte, es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores. Una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con respecto a sus consumidores. (David, 2003, pág. 63).

### **3.2.1. Identificación de las Fortalezas de la organización**

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúan la calidad con objetividad.

Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 101).

### **3.2.2. Identificación de las debilidades de la organización**

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con:

1. Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio,
2. Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o
3. Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 102).

### **3.2.3. Identificación de las oportunidades de la organización**

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento potencial de ganancias que implica cada una.

Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 102)

### **3.2.4. Identificando las amenazas de la organización**

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, entre otras situaciones.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 103).

Tabla nº 2: El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

<b>Criterios de evaluación del modelo FODA</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Competencias básicas en áreas clave.	Falta de enfoque en el negocio.	Cambio de hábitos del consumidor.	Cambio de hábitos del consumidor.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas. Ausencia de competencias básicas.	Surgimiento de nuevos mercados.	Entrada de nuevos competidores.
Liderazgo e imagen en el mercado.	Problemas operacionales interno.	Diversificación.	Aumento de las ventas de productos sustitutivos.
Acceso a economías de escala.	Confiabilidad de los datos, planes y previsiones.	Caída de barreras comerciales	Cambios en la regulación Nuevas tecnologías, servicios, ideas.
Curva de experiencia en investigación y desarrollo.	Sucesión de liderazgo		Crisis en la economía

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 163)

### **3.3. Evaluación externa**

El propósito de una evaluación externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el termino, el objetivo de la evaluación externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se dividen en las siguientes categorías:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales y culturales.
3. Fuerzas demográficas.
4. Fuerzas ambientales.
5. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
6. Fuerzas tecnológicas.
7. Fuerzas competitivas. (Koontz, H. y Weihrich, H., 2004).

#### **3.3.1. Fuerzas económicas**

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macro ambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación o deflación. Debido a que el crecimiento económico conduce a un aumento del desembolso del cliente, suele producir una relajación general de las presiones competitivas en una industria.

Esta circunstancia da a las compañías la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener mayores ganancias. Debido a que una desaceleración económica (recesión) provoca una disminución del desembolso del cliente, aumenta la presión competitiva. El deterioro económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en industrias maduras. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 66).

La economía afecta a todas las industrias, desde proveedores de materias primas hasta fabricantes de bienes terminados y servicios, así como a todos los sectores de servicios, ventas al mayoreo, ventas al detalle, gobierno y sin fines de lucro; y algunos de sus indicadores claves son las tasas de interés y desempleo, el índice de precio al consumidor, el producto interno bruto y el ingreso neto disponible. (Dess, Lumpkin y Eisnes, 2011, pág. 49).

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

1. El ingreso es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución del ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
2. El nivel de empleo determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
3. El tipo de interés del dinero influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en la tasa de interés, estimulara las compras de viviendas y de productos de consumo.
4. La carga fiscal determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El tipo de cambio, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.

5. La inflación también afecta la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria. (Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2013, págs. 51-52).

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar. El entorno económico está formado por factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los países varían mucho en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen economías de subsistencia, consumen la mayor parte de su producción agrícola e industrial.

Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales, que constituyen mercados ricos para muy diferentes tipos de bienes. Los directivos de marketing deben prestar mucha atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto a nivel mundial como dentro de ellos. (Kotler, Bowen y Makens, 2004, pág. 79)

### **3.3.2. Fuerzas sociales, culturales**

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 59).

Las fuerzas sociales son la forma en que las costumbres y valores cambiantes afectan a una industria. El cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los principales movimientos sociales de décadas recientes ha sido la tendencia a adquirir una mayor conciencia sobre la salud. Su efecto ha sido inmenso y las compañías que identificaron las oportunidades a tiempo con frecuencia han cosechado ganancias considerables.

Por ejemplo, Philip Morris capitalizó la creciente tendencia a tomar conciencia sobre la salud cuando adquirió Miller Brewing Company y después redefinió la competencia en la industria cervecera con la introducción de su cerveza baja en calorías (Miller Lite). De igual modo, PepsiCo logró adquirir participación en el mercado de su rival, Coca-Cola, al ser la primera en introducir refrescos de cola sin azúcar y bebidas refrescantes de frutas. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la salud creó una amenaza para muchas industrias. La del tabaco, por ejemplo, está en descenso como resultado directo de la mayor conciencia de los consumidores del riesgo para la salud que implica el hábito de fumar. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 70).

Las fuerzas socioculturales influyen en los valores, en las creencias y los estilos de vida de una sociedad; algunos ejemplos son un porcentaje elevado de mujeres en la fuerza laboral, familia con dos ingresos, incrementos en la cantidad de trabajadores temporales, mayor preocupación por dietas saludables y acondicionamiento físico, mayor interés por el ambiente y postergación de la edad para tener hijos.

Estas fuerzas mejoran las ventas de productos y servicios en muchos sectores industriales, pero las deprime en otros: la mayor cantidad de mujeres en la fuerza laboral ha aumentado la cantidad de ropa formal, pero ha disminuido la demanda de productos básicos para hacer pasteles; la tendencia hacia la salud y condición física ha ayudado a los sectores que fabrican aparatos de ejercicios y alimentos saludables, pero han afectado a los que producen alimentos pocos saludables. (Dess, Lumpkin y Eisnes, 2011, pág. 47).

### **3.3.3. Fuerzas demográficas**

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 52).

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 69).

La demografía se refiere a los elementos del entorno general más fáciles de comprender y cuantificar, y que son fundamento de muchos de los cambios que registra la sociedad; incluye elementos como la esperanza de vida, el aumento o la disminución de la riqueza, los cambios en la composición étnica, la distribución geográfica de la población y las desigualdades en el nivel de ingresos. El efecto de una tendencia demográfica, como el de todos los segmentos del entorno general, varía de un sector industrial a otro. (Dess, Lumpkin y Eisnes, 2011, pág. 78).

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes.

Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías y colegios, entre otros.

En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada.

La demografía mide las diferentes características de las personas que conforman un grupo o unidad social. Los grupos de trabajo, las organizaciones, los países, los mercados y las sociedades pueden describirse estadísticamente haciendo referencia a medidas demográficas como la edad de sus miembros, el género, el tamaño de la familia, el ingreso, la educación, la ocupación, entre otras. Los administradores deben considerar la demografía a la hora de formular sus estrategias. (Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2013, pág. 50).

#### **3.3.4. Fuerzas ambientales**

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 52).

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no solo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos verdes en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición masiva de vida vegetal o animal etc. Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger el planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

Al margen de las restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente, especialmente aquellas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o prácticas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social. (Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2013, pág. 54).

### **3.3.5 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 53).

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

En la mayoría de los países, la interacción entre las fuerzas políticas y legales, por un lado, y la estructura competitiva de la industria por el otro, es un proceso bidireccional en el que el gobierno establece disposiciones que influyen en la estructura competitiva, y las empresas de una industria con frecuencia tratan de influir por diversos medios en las disposiciones que los gobiernos aprueban.

Primero, cuando se les permite, ofrecen apoyo financiero a políticos y partidos políticos que adoptan perspectivas a favor de la industria y presionan directamente a los legisladores para dar forma a las disposiciones gubernamentales.

En 2002, la Asociación de la industria acerera de Estados Unidos fue la primera en convencer al presidente Bush de que aprobara un arancel de 30% sobre las importaciones de acero a ese país. La intención del arancel era proteger a los productores de acero estadounidenses de los competidores del exterior, con lo cual se redujo la intensa rivalidad en los mercados acereros de Estados Unidos. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 70).

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales. (Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2013, pág. 54)

### **3.3.6. Fuerzas tecnológicas**

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.

El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como las disqueras. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 56).

El ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado desde la segunda guerra mundial, lo cual ha desatado un proceso llamado vendaval perenne de destrucción creativa. El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos.

Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias.

Con frecuencia hace que las barreras que evitan la entrada sean más bajas y disminuye los costos de cambio de producto para los clientes, de esta manera tiende a incrementar la fuerza de la rivalidad en una industria y reducir los precios y las ganancias. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, págs. 68-69).

Los avances tecnológicos conducen a nuevos productos y servicios, además mejoran la manera de producirlo y entregarlo al usuario final, estas innovaciones pueden crear sectores enteramente nuevos y alterar las fronteras de los existentes.

Los avances y las tendencias tecnológicas incluyen a la ingeniería genética, la tecnología del internet, el diseño y la producción computarizada, la investigación de materiales artificiales y exóticos. La tecnología tiene su lado negativo, además de las cuestiones éticas sobre la biotecnología, la emisión de gases invernaderos que amenazan al ambiente, por lo que algunas empresas han adoptado una posición proactiva. (Dess, Lumpkin y Eisnes, 2011, pág. 49).

(Santesmases, Sánchez y Valderrey, 2013, pág. 55). “Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones, la transmisión y tratamiento de la información.”

En la actualidad, una compañía no puede tener éxito sin la incorporación, en su estrategia, de las tecnologías deslumbrantes que existen y que siguen evolucionando. Los avances tecnológicos crean nuevos productos, evolucionan las técnicas de producción y mejoran las formas de administrar y comunicar. Asimismo, conforme la tecnología avanza, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos.

Además, las nuevas tecnologías ofrecen innovadoras formas de administración y comunicación. Los sistemas computarizados de información de la administración (MIS, por sus siglas en inglés) logran que la información esté disponible sobre pedido, además de que las redes de internet ponen a disposición toda fuente de información.

Las telecomunicaciones permiten conferencias sin que las personas tengan que viajar ni reunirse en el mismo lugar. Estos avances tecnológicos crean innovaciones en los negocios. Las estrategias se desarrollan alrededor de avances tecnológicos de vanguardia que generan una ventaja competitiva; aquellas estrategias que no consideran esta brecha llevan a la obsolescencia y a la extinción. (Bateman y Snell., 2005, págs. 55-56).

### **3.3.7. Fuerzas competitivas**

Una parte fundamental del análisis externo es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de la información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias.

#### ***3.3.7.1. Programa de inteligencia competitiva***

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar la información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa. La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores es más probables que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan las oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas claves.

Las empresas necesitan un programa de inteligencia competitiva (IC) las tres tareas básicas de un programa de IC, son:

1. Permitir la comprensión general de una industria y sus competidores.
  2. Identificar las áreas donde los competidores son vulnerable y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores
  3. Identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en que perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.
- (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 58)

### **3.4. Evaluación interna: análisis competitivo (El modelo de las cinco fuerzas de Porter)**

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.

Su modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria:

1. El riesgo de que entren nuevos competidores,
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria,
3. El poder de negociación de los compradores,
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, págs. 45-46).

#### **3.4.1. Primera fuerza: rivalidad entre empresas competidoras**

Es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio posventa. Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas.

Sí la rivalidad es intensa se reduce los precios e incrementa los costos, es decir se recortan las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

1. Estructura competitiva de la industria.
2. Condiciones de la demanda.
3. Condiciones de costos.
4. La altura de las barreras para evitar la salida de la industria. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 49)

#### **3.4.1.1. Definición de rivalidad.**

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos, entre otras). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición. (Feed, 2017, pág. 1)

#### **3.4.1.2. Estructura competitiva de la industria**

La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategias determinan al principio del análisis de la industria. Las estructuras de las industrias varían, por lo que diferentes estructuras tienen diversas implicaciones para la intensidad de la rivalidad. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 50).

#### **3.4.1.3. Demanda de la industria**

El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes. La demanda creciente tiende a reducir la rivalidad porque todas las compañías pueden vender más sin restar participación de mercado a otras compañías. A menudo, el resultado consiste en elevadas ganancias para la industria.

Por el contrario, la disminución de la demanda da como resultado mayor rivalidad debido a que las compañías luchan por conservar su participación de mercado y sus. La demanda descende cuando los clientes salen del mercado o compran menos. En este momento una compañía puede crecer con sólo acaparar la participación de mercado de otras compañías. Así, la disminución de la demanda constituye una amenaza importante, pues aumenta el grado de rivalidad de compañías establecidas. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 51).

#### **3.4.1.4. Condiciones de los costos**

La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 52).

#### **3.4.1.5. Barreras para evitar la salida**

Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria. Si son altas, las compañías se pueden encerrar en una industria no redituable en la que la demanda en general es estática o descendente.

Con frecuencia, el resultado es exceso de capacidad productiva, lo que conduce a una rivalidad más intensa y a una competencia de precios a medida que las compañías los reducen en un intento por obtener los pedidos de los clientes necesarios para usar su capacidad ociosa y pagar sus costos fijos.

Entre las barreras para evitar las salidas comunes se pueden mencionar:

1. Inversiones en activos como máquinas específicas, equipo e instalaciones de operación con poco o ningún valor en usos alternativos o que no pueden venderse. Si la compañía quiere abandonar la industria, tiene que anular el valor en libros de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como pagos por despido, prestaciones de salud y pensiones que deben pagarse a los trabajadores que ya no tienen ocupación cuando una compañía deja de operar.
3. La adhesión emocional a una industria, como cuando los propietarios o empleados no están dispuestos a abandonar un sector por motivos sentimentales o por orgullo.
4. Dependencia económica de la industria porque una compañía obtiene sus ingresos y ganancia de un solo sector.

5. La necesidad de mantener una colección de activos caros en cierto nivel mínimo o por encima del fin de participar con eficacia en la industria. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 53).

#### **3.4.2. Segunda fuerza: ingreso potencial de nuevos competidores.**

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores. (David, 2011, pág. 102).

### **3.4.2.1. Definición de competidores potenciales**

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias.

Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes). (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 47).

### **3.4.2.2. Barreras de entrada**

Los competidores existentes tratan de crear barreras a la entrada. La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 49).

#### 3.4.2.2.1. Economías de escala

Las economías de escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. Las fuentes de las economías de escala incluyen:

1. Reducción de costos mediante la producción masiva de un producto estandarizado,
2. Descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes,
3. Las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y
4. El ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 50).

#### 3.4.2.2.2. Lealtad a la marca

La lealtad a la marca se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas. Una compañía puede crear lealtad a su marca mediante la publicidad continua de sus productos de marca comercial y del nombre de la compañía, la protección de la patente de productos, la innovación de productos que se logra con programas de investigación y desarrollo, el enfoque en la alta calidad de los productos y un buen servicio posventa.

La lealtad significativa a una marca dificulta que nuevas empresas entren en el mercado para llevarse la participación de las compañías establecidas. Por lo tanto, disminuye la amenaza de que surjan competidores potenciales porque pueden considerar muy costoso romper con las preferencias de clientes bien establecidos. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 50).

#### *3.4.2.2.3. Diferenciación de los productos*

Con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio. Empresas como Coca-Cola, PepsiCo y los fabricantes de automóviles de todo el mundo gastan mucho dinero en publicidad para convencer a sus clientes potenciales de que sus productos son distintos.

Los clientes que conceden valor a la singularidad de un producto suelen ser leales a él y a la empresa que lo fabrica. Por lo general, las nuevas empresas entrantes deben asignar cuantiosos recursos a lo largo del tiempo para superar las lealtades de los clientes existentes. Para luchar contra la percepción de que algo es único, las nuevas entrantes con frecuencia ofrecen productos a precios más bajos. No obstante, esta decisión puede dar por resultado menos utilidades o incluso pérdidas. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 51).

#### *3.4.2.2.4. Requerimientos de capital*

La empresa que compite en una nueva industria debe contar con recursos para invertir. Además de las instalaciones físicas, necesita capital para inventarios, actividades de marketing y otras funciones de negocios decisivas. Si bien competir en una nueva industria es atractivo, el capital que se requiere para entrar con éxito en el mercado podría no estar al alcance de la empresa que desea perseguir una aparente oportunidad en el mercado. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 52).

#### *3.4.2.2.5. Ventajas absolutas en costos*

A veces las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta en costos en relación con las compañías potenciales que entran, lo cual significa que éstas no pueden esperar igualar la estructura de costos más bajos de aquéllas. Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales:

1. Operaciones y procesos de producción superiores debido a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos secretos.

2. Control de insumos específicos que se requieren para la producción, como mano de obra, materiales, equipo o capacidades administrativas, cuya oferta es limitada.
3. Acceso a fondos más baratos porque las compañías existentes representan riesgos más bajos que las compañías nuevas. Si las compañías establecidas tienen una ventaja absoluta de costos, la amenaza de entrar como una fuerza competitiva es más débil. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 53).

#### *3.4.2.2.6. Costos de cambiar para los clientes*

El costo de cambiar se presenta cuando cuesta tiempo, energía y dinero del cliente cambiar de los productos que vende una compañía establecida a los productos que ofrece otra que acaba de entrar en la industria. Cuando los costos de cambiar son altos, los clientes pueden quedar amarrados a las propuestas de productos de compañías establecidas, aun si las compañías que entran ofrecen mejores productos. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 54).

#### *3.4.2.2.7. Regulaciones legales o políticas públicas*

Los gobiernos también pueden controlar la entrada a una industria otorgando licencias o requiriendo permisos. La venta de bebidas alcohólicas, las transmisiones de radio y televisión, los bancos y los servicios de transporte público son algunos ejemplos de sectores en los que las decisiones y las acciones del gobierno afectan la posibilidad de entrar en ellos. Además, los gobiernos muchas veces restringen la entrada a algunas industrias porque éstas deben brindar servicios de calidad o por la necesidad de proteger el empleo.

Por otra parte, la desregulación de algunos sectores industriales, como es el caso del sector de las líneas aéreas y el de las empresas de servicios públicos en Estados Unidos, permiten que una mayor cantidad de empresas entren a ellos. Algunas de las acciones del gobierno que reciben más publicidad son las que combaten a los monopolios. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 54).

#### *3.4.2.2.8. Acceso a los canales de distribución*

Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que éstos tengan que incurrir en costos por cambiarla por otra. El acceso a los canales de distribución puede significar una importante barrera de entrada para el ingreso de las nuevas empresas entrantes, sobre todo en los sectores de los bienes de consumo perecederos (por ejemplo, en las tiendas de abarrotes que tienen espacio limitado en sus anaqueles) y en los mercados internacionales.

Las nuevas entrantes tienen que convencer a los distribuidores de que manejen sus productos, además de los que ya están distribuyendo o en lugar de ellos. Para tal efecto la nueva empresa entrante puede recurrir a los descuentos de precios o a las aportaciones para la publicidad en cooperación, el problema es que estas prácticas reducen el potencial de utilidades. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 55).

#### **3.4.3. Tercera fuerza: desarrollo potencial de productos sustitutos**

Limitan el potencial de una empresa, ya que la política de productos sustitutos, consiste en buscar otro que puedan realizar la misma función del que fabrica la empresa líder. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son las que mejoran la relación precio, rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. (Dess, Lumpkin y Eisnes, 2011, pág. 70).

##### ***3.4.4.1. Factores que facilitan la presión de los productos sustitutos***

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

1. Si los sustitutos están disponibles con facilidad. La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para

que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas. Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.

2. Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria.
3. Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos. Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos. (Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland, 2012, pág. 65).

#### **3.4.4. Cuarta fuerza; capacidad de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 60)

##### **3.4.4.1. Definición de proveedores**

Ofrecen los recursos necesarios para la producción, que pueden venir en la forma de personas (ofrecidas por escuelas de negocios y universidades), materias primas (de productores, mayoristas y distribuidores), información (ofrecida por investigadores y empresas de consultoría) y capital financiero (de parte de bancos y otras fuentes). Sin embargo, los proveedores son importantes en una organización por razones que van más allá de los recursos que ofrecen.

Los proveedores pueden aumentar sus precios u ofrecer bienes o servicios de mala calidad. Los sindicatos laborales pueden hacer huelgas y pedir sueldos más altos. Los trabajadores pueden producir trabajo defectuoso. Los proveedores importantes, por consiguiente, pueden reducir los ingresos de una organización, especialmente si ésta no es capaz de transferir el incremento de los precios a sus consumidores. (Bateman y Snell., 2005, pág. 54)

#### ***3.4.4.2 Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

1. El producto que venden tienen pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
2. Su rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por las compras de las compañías de una industria en particular, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
3. Las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor porque los que ofrece uno de ellos en particular son únicos o diferentes. En dichos casos, la compañía depende de un proveedor en especial y no puede alentar a los demás para que se enfrenten entre sí para reducir el precio.
4. Los proveedores pueden amenazar con entrar en la industria de sus clientes y usar sus insumos para fabricar productos que competirían directamente con los de las compañías existentes en la industria.
5. Las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos como una táctica para bajar los precios de éstos (Hill y Jones, 2009, pág. 54).

### **3.4.5. Quinta fuerza: capacidad de negociación de los compradores**

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados.

El poder de negociación de los consumidores, armados con más información acerca de los costos de los fabricantes y con el poder de Internet como alternativa para las compras y la distribución, parece estar aumentando en muchas industrias. Una razón que explica este viraje es que un comprador contrae costos casi nulos cuando cambia y decide comprar los productos de un fabricante en lugar de los de otro o los de un distribuidor en lugar de un segundo o un tercero. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 61).

#### **3.4.5.1. Definición de compradores**

Comprador es, según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es el que compra. El comprador es el que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio cierto. Los consumidores (y usuarios) somos compradores de bienes y por definición somos una de las dos partes que tienen los mercados: la demanda por oposición a la oferta, compuesta por los vendedores. (Consumoteca, 2014, pág. 1).

#### **3.4.5.2. Circunstancias que favorecen el poder de negociación de los compradores**

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.

2. Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
3. Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
4. Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.
5. Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
6. Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen. (Hill, C. y Gareth, J. , 2009, pág. 62).

### **3.5. Establecimiento de objetivos a largo plazo.**

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo debe concordar para los objetivos a largo plazo y las estrategias por lo general de dos a cinco años”. (David, 2011, pág. 84).

#### **3.5.1. La naturaleza de los objetivos a largo plazo.**

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe de relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social.

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuye al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como el diseño de trabajos. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una empresa; además proporcionan una base para que los gerentes, cuyos valores y actitudes difieren, concuerden en la toma de decisiones, ya que el éxito ocurre en raras ocasiones por accidente; más bien es el resultado del trabajo intenso dirigido hacia el logro de ciertos objetivos. (David, 2011, pág. 85).

### **3.6. Generar estrategias alternativas y elegirlas.**

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas a seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos, al establecer estrategias es conveniente seguir tres pasos:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, arboles de decisiones, entre otras.
3. Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa, para que las estrategias sean operables y cumplan su función, lo cual es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistente y contribuyan al logro del objetivo.
  2. Determinarlas con claridad.
  3. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
  4. Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
  5. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
  6. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.
- (David, 2011, pág. 86)

### **3.7. Tipos de Estrategias**

(David, 2011, pág. 91), clasifica a trece tipos de estrategias:

1. Integración hacia delante.
2. Integración hacia atrás.
3. Integración Horizontal.
4. Penetración en el mercado.
5. Desarrollo de Mercados.
6. Desarrollo de Productos.
7. Diversificación Concéntrica.
8. Diversificación Horizontal.
9. Diversificación de Conglomerado.
10. Empresa conjunta y asociación.
11. Recorte de gastos.
12. Enajenación.
13. Liquidación.

### **3.7.1. Estrategias de integración.**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical, las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

1. Integración hacia adelante: obtención de la propiedad o aumento del control sobre vendedores o distribuidores a minoristas.
2. Integración hacia atrás: búsqueda de la propiedad del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
3. Integración Horizontal: búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores. (David, 2011, pág. 92)

### **3.7.2. Estrategias intensivas.**

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

1. Penetración en el mercado: búsqueda del aumento de la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
2. Desarrollo de mercados: introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
3. Desarrollo de Productos: búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos. (David, 2011, pág. 93)

### **3.7.3. Estrategias de diversificación**

Cuando una de las industrias se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento mediante estrategias de crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir creciendo.

Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado.

1. Diversificación concéntrica: el crecimiento de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal.
2. Diversificación de conglomerado: cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujos de efectivo o reducción de riesgos. Esta es también una buena estrategia para la empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena.

La importancia otorgada a la diversificación de conglomerado se basa en la inversión sólida y la administración orientada hacia los valores más que en la sinergia de producto y mercado de la diversificación concéntrica. Por ejemplo, una empresa rica en efectivo con pocas oportunidades de crecimiento en su industria podría moverse hacia otro sector donde haya muchas oportunidades, pero poco efectivo. (Wheleen, T. L. y Hunger, J. , 2007, págs. 170-171)

#### **3.7.4. Estrategias defensivas.**

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

1. Recorte de gastos: reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
2. Enajenación: venta de una división o parte de una empresa.
3. Liquidación: venta de los activos de una Empresa en partes, por su valor tangible. (David, 2011)

## Conclusión

A lo largo de esta investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones; los aspectos teóricos que sustentan la dinámica empresarial y que influyen de manera más evidente en los empleados son: la división del trabajo, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

Los beneficios de la planeación estratégica radican en mejorar significativamente el conocimiento de la organización, y proporcionan una base sólida para la toma de decisiones. Otro beneficio de la planeación estratégica es que a través de esta se logra coordinar y unificar los esfuerzos de todas las personas miembros de la organización entorno a un conjunto de objetivos previamente consensuados.

Por otro lado, las limitaciones de un plan estratégico se ven afectadas por el medio ambiente, resistencia interna por parte de los colaboradores, crisis momentánea, limitaciones impuestas, el enfoque de atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

Los elementos que componen el proceso de la planeación estratégica en una organización son; la misión, la visión, el análisis FODA, la evaluación interna y externa, todo ello hace de los involucrados de la organización, personas con visión de futuro. Elementos que piensan en el desarrollo y eficaz cumplimiento de los objetivos corporativos de la empresa.

## Bibliografía

- Acle Tomasini, A. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.
- Bateman y Snell. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. J. (2001). *Empresas competitivas*. Colombia: RAM Ediciones Digitales.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, R. C. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. La Habana.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. México: 14va edición.
- Dess, Lumpkin y Eisnes. (2011). *Administración estratégica* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica .
- Espinoza, R. (21 de febrero de 2013). Recuperado el 20 de marzo de 2019, de <http://robertoespinosa.es/2013/02/21/medidas-para-una-correctaorientacion-al-cliente-en-la-empresa/>
- Feed, B. (2017). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de <http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Ferrel, O. C; Hirt, G; Ramos, L; Adriaensens, M. y Flores, M. A. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: Mc Graw-Hill interamericana.
- Gimenez, R. (7 de enero de 2013). *Economipedia*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <http://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>
- Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santa Fe Bogota: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hill, C. y Gareth, J. . (2009). *Administración Estratégica* . Mexico: Mc Graw hill Interamericana Editores S.A.
- Kokemuller, N. (2002). *la Voz*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de Pequeña y mediana empresa: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-la-visin-y-la-misin-en-la-estrategiaorganizacional-5294.html>

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*, (Decima ed.). México: McGraw hill.
- Kotler, Bowen y Makens. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Educación.
- Lavado, A. (16 de enero de 2014). *El emprendedor*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <http://emprendedor.pe/primera-empresa/3442-la-importanciade-la-vision-mision-y-valores-de-una-empresa.html/>
- Mintzberg , H. (1995). *Biblioteca de la planificación estratégica* (Vol. 1). México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Munsh Galindo, L. (2011). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson .
- Puentes, R. (2014). *Competencias*. Recuperado el 18 de marzo de 2019, de <http://ramonchoux.wixsite.com/competencias/orientacion-al-cliente>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* . México : Pearson .
- Sallenave, J. (1991). *Gerencia y planeación estratégica* . Colombia: Norma.
- Santesmases, Sánchez y Valderrey. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia* (primera edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica*. México: Editorial Continental.
- Stoner F, A. J; Freeman, E. R y Gilbert Jr, R. D. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, J, y Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Ward, E. (2001). *Social power bases of managers: emergency of a new factor* . Texas: Emergency of a new factor .
- Wheleen, T. L. y Hunger, J. . (2007). *Administración Estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson Education .
- Wolman, B. (1984). *Diccionario de ciencias de la conducta*. México: Trillas.